

د. أحمد غنيم أبو الخير

المجلد التاسع العدد (26) 2016م

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية

DOI:10.20428/AJQAHE.9.4.3

د. أحمد غنيم أبو الخير

أستاذ الإدارة التربوية والأصول المساعد - كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة - غزة

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية

د. أحمد غنيم أبو الخير

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة المتضمنة للمجالات الآتية (التهيئة والاستعداد، وتخطيط الجودة، وتنظيم الجودة، ورقابة الجودة وتقويمها). وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بجامعات قطاع غزة (القدس المفتوحة، فلسطين، الأقصى) وتوصلت الدراسة إلى وجود نسبة معوقات كبيرة في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى كليات التربية في الجامعات الفلسطينية؛ حيث بلغت نسبتها (77.14)، وظهرت أكثر المعوقات في مجال إجراءات تنفيذ لإدارة الجودة، وكانت أبرز المعوقات التي ظهرت في نتائج الدراسة هي: غياب أسلوب العمل بروح الفريق وتشكيل حلقات الجودة. وقلّة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الأقصى. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة. والتشجيع على أسلوب العمل بروح الفريق، وتشكيل حلقات الجودة.

### الكلمات المفتاحية :

معوقات، إدارة الجودة الشاملة TQM، الجوانب الإدارية، كليات التربية، الجامعات الفلسطينية .

## Obstacles to The Application of Total Quality Management in The Administrative Aspects of The Colleges of Education in The Palestinian Universities

### Abstract

The present study aimed to identify the obstacles to the application of TQM in the administrative aspects of the colleges of education in Palestinian universities. The study used descriptive analytical approach and relied on the questionnaire included the following areas (preparation, planning, Organization, , implementation, control, and evaluate the quality). The study population consisted of faculty members and officials, academics and administrators in colleges of education universities in the Gaza Strip (Al-Quds open , Palestine, Al-Aqsa) The study found that there are a significant proportion of the obstacles in the implementation phases of TQM at colleges of education in the Palestinian universities, which accounted for (77.14). There were more obstacles in the implementation of QM procedures, the main obstacles that have emerged in the results of the study are: the absence of method of work as a team and forming quality loops. And the limited number of meetings and seminars to educate the workers necessary quality system. The study found that there were no statistically significant differences for the most important obstacles facing the implementation of TQM at colleges of education departments in Palestinian universities due to the variable Job Title differences. As it turns out there are statistically significant differences between the averages of the study sample estimates of the most important obstacles facing the implementation of TQM attributed to the university in favor of Al-Aqsa University. The study recommended the need to increase the number of required meetings and seminars to educate the workers. to encourage the style of work as a team and the formation of QCs quality system

### Keywords :

Obstacles , Tqm , The Administrative Aspects , Collèges Of Education, Palestinien universités

## المقدمة :

تزايدت في الآونة الأخيرة الجامعات والكليات التي اتجهت نحو تبني فلسفة الجودة الشاملة على الصعيدين الإقليمي والمحلي سعياً منها لتلافي القصور المصطرد في جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها، والوصول إلى نوعية تعليم وتعلم جيدة، والدخول في دائرة المنافسة لتلبية احتياجات المجتمع المحلي من المخرجات ذات الكفاءة العالية في الأداء. وأشار كل من البهواشي والربيعي (2005، ص100) إلى أن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة تدريس، وخدمة المجتمع، وخدمة البحث العلمي؛ يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة.

لهذا فقد أولت القيادات التربوية وصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي المحلي والإقليمي أهمية وترحيباً كبيراً في تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارات الجامعية، وقد بدا ذلك واضحاً في الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين عام (1997) حيث بدأت مناقشة فكرة الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول (التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني)، ومن ثم في مسودة مؤتمر استراتيجية التعليم العالي في فلسطين، (2001) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2001)، وفي عام (2002) تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، والهدف العام من وجود تلك الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده، ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القائمة (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، 2003، ص3).

وعلى الرغم من تبني الجامعات الفلسطينية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري إلا أن دراسة كل من (الطار، 2005 و أبو الخير، 2008) قد أشارتا في نتائجهما إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، القدس المفتوحة، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات. ويرجع ذلك إلى وجود معوقات عديدة أمام تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المحلي والعربي، فقد أشارت دراسة كل من (العضاضي، 2012، مدوخ، 2008، غريب وعبد المنعم، 2008، المصري، 2007) إلى وجود المعوقات الآتية:

أ- نقص في الخبرات والإمكانات والموارد المادية اللازمة للتطوير المؤسسي، وغياب المسؤولية والرقابة الذاتية والانتماء.

ب- غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلي ومؤسساته التنموية.

ت- ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، والمركزية في التخطيط، وعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل.

ث- اللوائح والتشريعات التي تضعها الإدارة العليا لا تمنح سلطات وصلاحيات للقيادات المسؤولة عن إدارات الكليات؛ بحيث تتمكن من إحداث التغييرات المطلوبة والأخذ بنظام الجودة.

وهذه المعوقات وغيرها قد تحول دون تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي عامة وكليات التربية بخاصة، ومن هنا تصبح الحاجة ملحة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها؛ تمهيداً لإيجاد الحلول المناسبة لها.

## مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية من

## وجهة نظر العاملين فيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟ (إداري، عضو هيئة تدريس ويشغل منصب إداري، عضو هيئة تدريس)
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير اسم الجامعة؟ (القدس المفتوحة، الأقصى، فلسطين).

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1 - التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2 - الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي- اسم الجامعة).

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها مدخلاً إدارياً حديثاً من مداخل التطوير التربوي وهو مدخل الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقه وملاءمته ليتناسب مع الواقع الإداري لدى كليات التربية في الجامعات الفلسطينية. كما تكمن أهميتها في أنها من الدراسات النادرة التي تناولت معوقات تطبيق الجودة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية وذلك على حد علم الباحث.

وقد تساهم هذه الدراسة في تحقيق الفائدة لإدارة التعليم في كليات التربية الفلسطينية لوقوفها على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ضمان مستوى عال من الجودة في الأداء الإداري، وضمان جودة المدخلات والمخرجات في العملية التعليمية، وإيجاد الأساليب العلاجية المناسبة لها.

## حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة الحالية في التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية.

الحد البشري : أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية.

الحد المكاني : تقتصر الدراسة الحالية على ثلاث جامعات فلسطينية منتشرة في قطاع غزة، وهي القدس المفتوحة بغزة، فلسطين، الأقصى.

الحد الزمني : يقوم الباحث بالدراسة الميدانية خلال العام الدراسي (2013 - 2014)

## مصطلحات الدراسة:

### معوقات :

يعرفها الباحث إجرائياً على أنها جميع المؤثرات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية المتمثلة في المجالات الآتية (التهيئة والإعداد، التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والتقييم).

## إدارة الجودة الشاملة :

يعرفها الحربي (2011، ص34-33) على أنها عملية منهجية إدارية استراتيجية تقودها قيادة فاعلة وواعية ومؤثرة، وتركز على تحقيق التكامل والاندماج والانسجام ما بين نظم الجودة بما تتضمنه من مبادئ وقيم وثقافة تنظيمية وخطط واستراتيجيات وآليات وتقنيات مع مكونات النظام التعليمي الجامعي، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وتأمين البيئة التعليمية الايجابية المحفزة للإبداع للوصول بخدمات الجامعة ومخرجاتها إلى مستويات الجودة الملبيه لحاجات المستفيدين منها داخل الجامعة وخارجها.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها منحى تطويري شامل وفعال ومستمر للعمليات الإدارية المتمثلة بالتهيئة والإعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم، لرفع مستوى الأداء الإداري والفني للإدارة الجامعية والعاملين فيها، وزيادة قدراتهم الإنتاجية بما يلبي حاجات المستفيدين.

## كليات التربية :

يعرفها الباحث إجرائياً على أنها كليات أكاديمية متخصصة في إعداد كوادر بشرية مؤهلة من المعلمين في مستوى الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) للمدارس الأساسية والثانوية؛ بحيث يمتلكون المعارف والمهارات العلمية والتربوية وتوظيفها لخدمة المجتمع، وتضم عدة تخصصات علمية متنوعة ومتكاملة وتكون مدة الدراسة فيها بما لا يقل عن (120) ساعة معتمدة بإشراف أعضاء هيئة تدريس متخصصين، وبدعم إداري حديث يتفق مع معايير الجودة الشاملة والمتطلبات الأخلاقية والمهنية.

## الجامعات الفلسطينية :

هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس أو الدرجة الجامعية الأولى. وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي 2014، <http://www.aqac.mohe.gov.ps/>)

## الإطار النظري للدراسة:

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية فوائد عديدة يجمعها كل من العاجز ونشان (2006، 8) في النقاط الآتية :

- 1 - ضبط النظام الإداري وتطويره في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 2 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- 3 - زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية التربوية ورفع مستوى أدائهم.
- 4 - زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والتربوية والمجتمع.
- 5 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- 6 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- 7 - يمنح تطبيق نظام الجودة الشاملة المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- 8 - تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل عملي تطبيقي بعيداً عن الكلام النظري، حتى تستطيع تقبل هذه المفاهيم بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي بعيداً عن الجانب النظري.

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

وضع جوهر (2001، 430-427) مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي من ناحية إدارية، وهذه المتطلبات هي :

- 1 - التركيز على تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.
- 2 - العمل الحثيث على التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
- 3 - تحقيق مبدأ المساواة بين عناصر مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.
- 4 - الانفتاح على المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيه.
- 5 - القضاء على كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.
- 6 - السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة الإدارية، وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها .
- 7 - تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- 8 - شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية .
- 9 - شيوع اتجاهات طيبة نحو المؤسسات التعليمية من جانب أساتذة الجامعات والعاملين والطلاب وعناصر المجتمع.
- 10 - انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لتفهم أهمية تطبيق الجودة الشاملة لمصلحة المجتمع.
- 11 - تخفيف الأعباء الإدارية والأكاديمية لأساتذة الجامعات من أجل تفرغهم للبحث العلمي.
- 12 - زيادة الدعم المادي والمعنوي لأساتذة الجامعات من أجل التركيز وزيادة الدافعية نحو الخدمة والعمل البحثي.

مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية يتطلب وجود قيادة واعية ومتفهمة وتمتلك المهارات اللازمة لتطبيق هذا النمط الإداري الحديث، ولكي تتمكن الإدارة من النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ فإن عليها الالتزام بخطوات التطبيق التالية :

- 1 - نشر ثقافة الجودة : يرى عطية ( 2008 ،ص142) أن نشر ثقافة الجودة يتم من خلال ما يلي :
  - تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحققه من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات، وبما توفره من نوعية، وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد؛ ويتم ذلك كما يلي :
  - اختيار المديرين والمدرسين والعاملين الذين يتسمون بمؤهلات للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.
  - عقد لقاءات ومؤتمرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.
  - بناء برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة وتنفيذه وتحسينه وضبطه.
  - تزويد العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته.
  - التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- 2 - التخطيط لإدارة الجودة : يعد التخطيط من أهم العمليات الإدارية في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة التي تقوم بها الإدارة في المؤسسات التربوية، والتي يتم من خلالها تهيئة العاملين والمجتمع لتقبل أفكار الجودة وثقافتها من قبل قيادة الجامعة ويقسم جودة ( 2006 ،ص216 ) عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات أساسية هي :-

أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة: والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ب- تخطيط جودة المنتج: والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

ج- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

والتخطيط الاستراتيجي للجودة كما يراه (liston, 1999) هو إطار عمل لعملية التخطيط حيث تشمل :-

□ تعريف متطلبات الزبون.

□ تنبؤات بالصناعة والبيئة التنافسية لتحديد الفرص والمخاطر.

□ مقارنة الفرص والمخاطر تجاه قدرات المنظمة ومواردها.

كما أشارت عبد النبي (2001، ص144) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تنطوي على ما يلي :-

□ مهمة ورؤية : يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود الجامعة، ومهمتهم ورؤيتهم الأساسية، والأهداف التي ينبغي تحقيقها.

□ متطلبات العميل : يقوم المخططون بتحديد عملاء الجامعة ويمثلوا في عملاء داخل الجامعة وهم (أكاديميين وإداريين وطلاب) وعملاء خارج الجامعة (التشريعات، المجتمع، الخريجين، المانحين، وغيرهم) وكيفية تحقيق متطلباتهم وما يتوقعونه.

□ تحديد الاحتياجات : يقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن الجامعة من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته من الجامعة، بالإضافة إلى تحديد الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد متطلبات المستفيدين.

□ تحديد العوامل : يقوم المخططون بتحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة ووضع المستويات القياسية التي ستصل إليها الجامعة وكيفية توجيهها وتكلفتها، وكيفية إعداد العاملين وعمليات التقويم وغيرها.

3 -التنظيم لإدارة الجودة : يعدّ التنظيم من الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية للجودة الشاملة ويهتم بتوفير المصادر المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة والمهام المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات التي تحقق الأهداف الموضوعية. ويرى عليمات (2004) أن تنظيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج لمتطلبات أهمها :

أ- أن تعمل القيادة على ضرورة خلق بيئة عمل تشجع كل فرد فيها على المشاركة بشكل فعال لصالح المؤسسة، واعتماد أسلوب القيادة بالمشاركة لأنه أفضل أسلوب للقيادة في محيط إدارة الجودة الشاملة حيث يحترم فيه الموظف، ويتم التشجيع على الاتصالات الفعالة بين الموظفين في المؤسسة مع وجود علاقات شخصية بناءة بينهم، ومكافأة الموظفين ذوي الاقتراحات البناءة والتي تنتج عنها تحسينات واضحة في المؤسسة.

ب- لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة التي تعد بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ج- يجب على كل الأفراد العاملين في المؤسسة أن يعملوا كافة جهودهم ومن خلال وظائفهم لتحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ويجب أن تعد الإدارة هؤلاء الأفراد كشركاء مهمين جداً في إنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة، ولا بد من توفر التدريب المناسب لهم بحيث يشمل تطوير المهارات الفردية وعمليات تحسين الجودة وطرق حل المشكلات وتشكيل فرق العمل وإدارة الاجتماعات والتحليل الإحصائي.



4 - التنفيذ لإدارة الجودة : لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة الكلية فلا بد من تنمية استراتيجيات التنفيذ؛ والتي يجب أن تنبع من إدارة الجامعة نفسها لا أن تفرض عليها من الخارج على اعتبار أن التغيير والتطوير يجب أن يحدث داخل الجامعة؛ وهذا يتطلب بشكل أساسي أن يمتلك القائمون على التنفيذ مهارات تتعلق بإدارة الجودة. ويرى جودة (2006) أن تنفيذ إدارة الجودة يعتمد على الأمور الآتية :

□ تشكيل فرق العمل داخل الجامعة : حيث يقسموا إلى مجموعات صغيرة تسمى حلقات الجودة (Quality Circles) وهي مجموعات صغيرة من العاملين تعمل بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة؛ بهدف تطوير الأداء وتحسينه.

□ تجتمع حلقات الجودة بمعدل ساعتين أو ثلاث أسبوعياً أثناء الدوام الرسمي أو بعد انتهاء الدوام، وتعد حلقات الجودة خارجة عن الهيكل التنظيمي، وتعنى بمشاكل الجودة وحلها، وتتميز بعدم تجانس الأعضاء؛ وهي استشارية وليست تنفيذية، وتركز على حل المشاكل الصغيرة. وقد يشترك فيها الموردون والمقاولون بالإضافة إلى العاملين.

□ النمط الذي يدار به العمل داخل تلك الحلقات هو النمط الديمقراطي.

وتشير عبد النبي (2001، ص 148-147) أن حلقة الجودة (دائرة الجودة) تتكون من :

أ- قائد الحلقة أو الدائرة : وهو الذي يشرف إشرافاً مباشراً على أعضاء الدائرة.

ب- مسهل يقوم بتنسيق العمل في الدائرة ، ويكون المسهل مسؤولاً عن عدة حلقات.

ج- لجنة التوجيه التي تشكل مركز الدائرة وتقوم بوضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير برنامج الجودة وتنظيم البرنامج التدريبي المطلوب لأعضاء الدائرة، بالإضافة إلى دعم شبكة الاتصال داخل الدائرة وخارجها؛ بهدف تشجيع الأفراد على المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها.

5 - الرقابة والتقويم لإدارة الجودة : يشير مصطفى (1997، ص 555) إلى أن رقابة الجودة تعتمد على تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم المنتج وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة للتحقق أو التفقد والفحص أو الاختبار والمقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات واتخاذ إجراءات تصحيحية وممانعة للخطأ أو الانحراف. وتعتمد الرقابة (السلمي 1995، ص 59) «على تقويم الأداء الفعلي للمؤسسة وتحديد الانحراف عن أهداف المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية»

أما التقويم فهو يعد أحد العناصر الأساسية للإدارة، ويعمل التقويم بشكل متداخل ومتكامل مع الرقابة. ويرى كمال (2002، ص 40 - 42) أن مؤسسات التعليم العالي تستخدم نوعين من التقييم هما :

1 - تقييم مؤسسي : ويعنى بدراسة عمل المؤسسة ككل بما في ذلك إدارتها العامة المركزية، ويتناول الجوانب التالية من عمله (الرسالة والغايات، والهيكل التنظيمي للجامعة، ومصادر التمويل، وإدارة الأموال، والبنى التحتية، والأنظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة، وإدارة شؤون الموظفين، والدراسة والتطوير، وخدمة المجتمع المحلي والإقليمي، والعلاقات مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى في الوطن وخارجه، عمليات المراقبة وسبل ضمان النوعية المطبقة في المؤسسة)

2 - تقييم داخلي : وهو يركز على عمل الدائرة بوصفها وحدة مختصة بجانب محدد من أعمال الجامعة / المؤسسة. ولنجاح نوعي التقييم المذكورين يجب إعداد أدلة للتقييم بحيث تتضمن عبارات معيارية وعبارات تنقيبية تنتزع استجابات من ممثلي المؤسسة والدوائر والدارسين بحيث يعطون بموجبها وصفاً دقيقاً لمختلف جوانب أوضاع المؤسسة وبرامجها ودوائرها.

## الدراسات السابقة:

دراسة هاي (Hay, 2001) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والعوائق التي تواجه تحقيق ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة أن من أهم المعوقات لتحقيق ضمان الجودة وجود نقص في الموارد البشرية والمالية وقلة المشاركة في ممارسات الجودة في المؤسسات التعليمية، ونقص التوجيه والتدريب اللازم لعمل التقويم الذاتي بفعالية وكتابة تقاريره، وغموض الأدوار المطلوبة لتحقيق ضمان الجودة وغياب آليات المتابعة والمساءلة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية بمؤسسات التعليم لتحقيق متطلبات هيئات ضمان الجودة والاعتماد، وتلائم مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته.

دراسة الحجار (2004) : هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في جامعة الأقصى بفلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها أن المستوى العام للأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعدّ دون المستوى الافتراضي المطلوب، وأن قيادة الجامعة كانت تسطوية في صناعة القرارات تجاه العاملين فيها، وأن مستوى الأداء في مجال المعلومات والموارد البشرية كان ضعيفاً. أما في مجال إدارة العمليات كان جيداً. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة العطار (2005) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووضع السبل لتطويره. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (51) فقرة، وأشارت توصيات الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات قطاع غزة (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارات الجامعات الثلاث بتطبيق عناصر الجودة الشاملة. وتدريب العاملين في الجامعات على أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الطالع (2005) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في جامعات قطاع غزة الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) حيث تم استثناء جامعة القدس المفتوحة من الدراسة لأنها ذات طبيعة خاصة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث. وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة الثلاث عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة بتطبيق عناصر الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتدريب العاملين في الجامعات على أنشطة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها لديهم.

دراسة ناجفا بادي (Najafa badi, 2008) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة بجامعة فاروس، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهداف إدارة الجودة الشاملة منها: ضعف تأييد الإدارة العليا والعاملين لأهداف الجودة، وعدم وجود آلية محددة للتحسين، والرؤية غير الواضحة لضمان الجودة في أذهان أعضاء هيئة التدريس وغالبية المستفيدين.

دراسة مدوخ (2008) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية والهيئة التدريسية والمنشأة الجامعية والبحث العلمي والخدمة المجتمعية، والتي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وسبل التغلب عليها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في جامعات (الإسلامية والأزهر والأقصى). واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات

التي تتعلق بالبحث العلمي والخدمة المجتمعية هي أعلى المعوقات وأن أدنى المعوقات هي المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية والهيئة التدريسية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية). وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى عدد من التوصيات، أهمها: الحد من المركزية، ومشاركة العاملين والنخبة من المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، والعمل الجاد على نشر ثقافة الجودة والاهتمام بالبحث العلمي.

دراسة فليب وآخرون (Philip and Others, 2008) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات والفرص المتاحة أمام الجودة في جنوب غرب أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المعوقات التي تواجه ضمان الجودة منها : نقص في القدرات الإدارية لبعض الأفراد، كما أنه لا يتم اختيار بعض مؤسسات المجتمع التي تتعاون مع المؤسسات التعليمية على أساس الكفاءة؛ وبالتالي فهي ليست على علم بما فيه الكفاية بثقافة ضمان الجودة، وهناك ضعف في دوافع بعض الأفراد تجاه ضمان الجودة، وبعضهم لا يعرفون دائماً ما يكفي من التفاصيل الدقيقة، وهناك بعض الموظفين يتميزون بالتبعية ولا يريدون تحمل المسؤولية، بجانب الافتقار إلى المنافسة عند بعض الأفراد.

دراسة الجريبي (2011) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة الشاملة والتهيئة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بجامعة أم القرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الجودة بكافة الإدارة والكليات والأقسام الأكاديمية والعمادات المساندة بجامعة أم القرى. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات كانت في المحور الخاص بالبرامج الأكاديمية ثم تلاه محور الموارد المادية والبشرية، وكان المحور الثالث على الترتيب هو المحور الخاص بالعوامل الإدارية والتنظيمية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تدريب قيادات الجامعة في كافة مستوياتها على مبادئ الجودة الشاملة ونظمتها وتقنياتها، واختيار وكلاء الجودة بكافة الإدارات والكليات والعمادات وفق معايير وشروط مقننة.

دراسة العضاضي (2012) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الملك خالد بالملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات تتكون من خمس مجالات، وتتضمن (38) فقرة تمثل معوقات تطبيق إدارة الجودة في الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد؛ وهي كليات الشريعة والعلوم الإنسانية والإدارية والمالية والتربية، وبلغ عدد أفراد العينة (204) عضواً تدريسياً. وقد تم الخروج بعدة نتائج أهمها : ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي. كما تبين وجود فروق لصالح التخصص ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس. واقترح الباحث مجموعة من التوصيات أهمها : نشر ثقافة الجودة والاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بالبحث العلمي، واختيار قيادات تمتلك خبرات للإشراف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

دراسة الناصر (2013) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعيق التطبيق ولا تساعد على عمل وحدات ضمان الجودة في جامعة بغداد، واستخدم الباحث المنهج الصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء وحدات ضمان الجودة وتقويم الأداء في الجامعة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن هناك مشكلات بمستوى عال وكبيرة، أهمها : ضعف التدريب والتأهيل للعاملين في الجامعة على ثقافة الجودة، وقلة الكوادر المدرية والمؤهلة على إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة، وعدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في كليات الجامعة عن مفهوم الجودة. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة بالجامعة، واختيار العاملين في وحدات ضمان الجودة من ذوي الكفاءة.

دراسة الرفاعي وآخرون (2013) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في كل من جامعة البلقاء التطبيقية، وكلية عمان الجامعية للعلوم المالية

والمصرفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن محاور الدراسة (التنظيمية، القيادية، التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) هي معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة، ومن أبرز هذه المعوقات هي ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارة الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي واحتياجات سوق العمل.

## التعليق على الدراسات السابقة :

- تبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :
- 1 - إن موضوع الجودة لا زال حديث عهد في الجامعات العربية والمحلية، وهو بحاجة إلى المزيد من الاهتمام من قبل القيادات التربوية وصناع القرار.
  - 2 - تعترض طريق تحقيق إدارة الجودة وضمان الجودة في الجامعات الدولية والإقليمية والمحلية العديد من المعوقات، أهمها : غياب التنافسية في الأسواق العالمية، وتدني مستوى الأداء في الجامعات، والمركزية في اتخاذ القرارات والاستبداد بالسلطة. وقلة الدعم والإمكانات اللازمة لتطبيق الجودة. وقلة الكوادر المدربة والمؤهلة على إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة.
  - 3 - تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العضاضى (2012) في التركيز على معوقات تطبيق إدارة الجودة في كليات التربية فقط.
  - 4 - اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث اختارت الدراسة الجامعات الفلسطينية المتواجدة في قطاع غزة وهي (القدس المفتوحة، فلسطين، الأقصى).
  - 5 - ركزت الدراسة الحالية على معوقات تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وهذه المراحل هي : (الاستعداد والتهيئة لإدارة الجودة، التخطيط لإدارة الجودة، التنظيم، التنفيذ لإدارة الجودة، الرقابة والتقييم لإدارة الجودة) وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة معتمداً على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة من أجل التعرف على معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية بجامعات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين وتشخيص هذه المعوقات وتحليل نتائجها في عبارات واضحة محددة للوصول إلى حلول مقترحة للتغلب على هذه المعوقات (هان دالين، 1984، ص313).

### مجتمع الدراسة :

قام الباحث باختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية وأعضاء هيئة التدريس المتفرغين للتدريس فقط والإداريين في كليات التربية لثلاث جامعات متنوعة في خصائصها بقطاع غزة وهم (جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، الأقصى) ليكونوا مجتمعاً للتطبيق الميداني لهذا الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (258) إدارياً وأكاديمياً حسب إحصائيات المواقع الإلكترونية لتلك الجامعات <http://www.alaqsa.edu.ps/site> و <http://www.qou.edu> و <http://education.up.edu> و ps / وهذا المجتمع موزع حسب الجدول التالي (1)

جدول (1) توزيع المجتمع الأصلي للدراسة على جميع كليات التربية بجامعة: القدس المفتوحة، وفلسطين، والأقصى بقطاع غزة

م	الجامعة	عضو هيئة تدريسي	عضو هيئة تدريسي ويشغل منصب اداري	إداريين	المجموع
1	جامعة القدس المفتوحة فرع غزة	40	10	64	114
2	جامعة فلسطين	22	5	2	29
3	جامعة الأقصى فرع خان يونس	95	14	6	115
	المجموع	157	56	72	258

ويشير الباحث إلى أن أعضاء هيئة التدريس المتضمنة في الجدول رقم (1) أعلاه هم من المتفرغين والذين يعملون بنظام العقود المؤقتة في الجامعات الثلاثة.

### عينة الدراسة :

استخدم الباحث لغرض تطبيق أداة الدراسة نوعين من العينات هما :

أ- العينة الاستطلاعية : قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مقدارها (30) فردا من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من أجل حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) فقط. وبعد التأكد من وجود اتساق داخلي لجميع فقرات الاستبانة ومحاورها وبين المحاور والدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود ثبات عال باستخدام معادلة كرونباخ ألفا يساوي (0.972) قام الباحث بعدها بتطبيق العينة الفعلية التالية.

ب- العينة الفعلية : قام الباحث بتوزيع عدد (170) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة، ورجع منهم عدد (122) استبانة فقط، وهي تمثل ما نسبته (47%) من المجتمع الأصلي للدراسة وتعد هذه النسبة ممثلة للمجتمع، وتم استخدام هذه العينة الفعلية للإجابة عن تساؤلات البحث من خلال حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والفروق بين المتوسطات وتحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها. والجدول التالي (2) يوضح توزيع العينة الفعلية للدراسة حسب متغيراتها.

جدول (2) توزيع أفراد العينة الفعلية للدراسة وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي والجامعة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	إداري	32.00	26.23
	أكاديمي إداري	20.00	16.39
	أكاديمي	70.00	57.38
	المجموع	122.00	100.00
الجامعة	جامعة الأقصى	40.00	32.79
	جامعة فلسطين	22.00	18.03
	الجامعة المفتوحة	60.00	49.18
	المجموع	122.00	100.00

## أدوات الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانة صممت خصيصاً لموضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الاستبانات المماثلة وأدبيات الدراسة التي تناولت معوقات إدارة الجودة الشاملة، وتتكون الاستبانة من قسمين هما :

القسم الأول : ويتضمن المتغيرات الشخصية ( المسمى الوظيفي \_ الجامعة ) .

القسم الثاني : يتضمن مجموعة من الفقرات التي تتناول معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية بجامعات قطاع غزة. وعدد هذه الفقرات (33) فقرة تمثل معوقات إدارة للجودة الشاملة، وتتنوع على خمس مجالات هي :

- المعوقات الخاصة بإجراءات التهيئة والاستعداد لإدارة الجودة.

- المعوقات الخاصة بمجال التخطيط لإدارة الجودة .

- المعوقات الخاصة بمجال التنظيم لإدارة الجودة الشاملة.

- المعوقات الخاصة بمجال التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.

- المعوقات الخاصة بمجال الرقابة والتقويم لإدارة الجودة الشاملة.

وصيغت هذه الفقرات وعدلت بحيث يجب عليها المفحوص باختيار أحد البدائل الخمسة التالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي :

□ معوقة بدرجة كبيرة جداً وأعطيت القيمة (5)

□ معوقة بدرجة كبيرة وأعطيت القيمة (4)

□ معوقة بدرجة متوسطة وأعطيت القيمة (3)

□ معوقة بدرجة قليلة وأعطيت القيمة (2)

□ معوقة بدرجة قليلة جداً وأعطيت القيمة (1)

## صدق أداة الدراسة :

تم حساب الصدق بالطريقتين الآتيتين :

أ- صدق المحكمين : قدر مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) التي تقيس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها، من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين، وقد طلب من المحكمين ضمن تعليمات أعدت لهم مراجعة تعليمات الأدوات وفقراتها ومجالاتها ومن ثم تقييمها بإبداء آرائهم حولها، ثم رصدت استجابات المحكمين وتقديراتهم على فقرات الأداة في ضوء مقياس التقييم الذي أعده الباحث، ثم حسبت تقديرات المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي : قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون لدرجات عينة الدراسة على جميع فقرات ومجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون ما بين (0.315 - 0.896) والتي تعد قيم دالة عند مستوى

دلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي لأداة الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة :

قام الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (0.972) والذي يعد معامل ثبات ممتاز مما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بخاصية ثبات مرتفعة جداً.



## المعالجة الإحصائية :

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك لاستخراج ما يلي :-

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الاستبانة ومجالاتها.
- اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات أكثر من عينتين مستقلتين.

المحك المعتمد في الحكم على درجة المعوق: اعتمد الباحث في حكمه وتحليله لدرجة المعوق في كل مجال وكل فقرة من فقرات استبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تضمنتها تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحك الذي وضعه التميمي (2004، 82) وذلك لصلاحيته ومناسبته لموضوع الدراسة. حيث يعتمد هذا المحك على حساب المدى بين درجات المقياس (1-5=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80 = 4/5)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أصغر قيمة في المقياس كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) المحك المعتمد في الدراسة ( التميمي، 2004، 82)

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1-1.80	من 20 % - 36 %	ضعيفة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36 % - 52 %	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68 % - 84 %	كبيرة
أكبر من 4.20 - 4	أكبر من 84 % - 100 %	كبيرة جدا

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الرئيس والذي ينص على ما يلي : ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لجميع المجالات والفقرات مع الدرجة الكلية لاستبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك كما في الجدول التالي (4) :

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات عينة الدراسة على جميع مجالات استبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجتها الكلية وترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	80.96	0.62	4.05	المجال الأول: معوقات التهيئة والاستعداد لإدارة الجودة
3	76.99	0.68	3.85	المجال الثاني: معوقات التخطيط لإدارة الجودة
5	72.70	0.91	3.64	المجال الثالث: معوقات التنظيم لإدارة الجودة
1	81.10	0.76	4.06	المجال الرابع: معوقات التنفيذ لإدارة الجودة
4	73.95	0.79	3.70	المجال الخامس: معوقات الرقابة وتقويم الجودة لإدارة الجودة
	77.14	0.75	3.86	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة هي (77.14)، وهي تشير إلى نسبة معوقات كبيرة في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وفقاً للمحك المعتمد في الجدول رقم (3)، ويتضح من الجدول أيضاً أن الأوزان النسبية لجميع مجالات الدراسة تتراوح ما بين (81.10 - 72.70) وهي تشير إلى معوقات بدرجة كبيرة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من (الناصر 2013) و (الرفاعي وآخرون 2013) و (العضاضي 2012) و (الحري 2011) و (فليب وآخرون 2008) و (Philip and Others 2008) و (ناجافا بادي 2008) و (Najafa badi 2008)، و (المعطار 2005)، و (الحجار 2004)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. وقد حصل مجال إجراءات التنفيذ على أعلى وزن نسبي وهو (81.10)، وهذا يشير إلى نسبة معوقات كبيرة في عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة، وتلاه مجال التهيئة والاستعداد حيث حصل على الترتيب الثاني في الأوزان النسبية وذلك بوزن (80.96)، وهذا يشير إلى نسبة معوقات كبيرة في عملية الاستعداد والتهيئة لإدارة الجودة الشاملة، وجاء في الترتيب الثالث مجال التخطيط لإدارة الجودة الشاملة حيث حصل على وزن نسبي (76.99)، وهذا يشير إلى نسبة معوقات كبيرة في عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الرقابة والتقييم لإدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (73.95) وتشير إلى درجة معوقات كبيرة في عملية الرقابة والتقييم لإدارة الجودة الشاملة. أما المجال الخاص بالتنظيم لإدارة الجودة فقد احتل المرتبة الأخيرة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث حصل على وزن نسبي (72.70)، وهي أيضاً تشير إلى نسبة معوقات كبيرة في عملية تنظيم إدارة الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من وجود هذه المعوقات والمشاكل الكبيرة التي تعيق عملية تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية إلا أن الأمر يعد بديهيًا وطبيعياً لأن معظم الجامعات المحلية والإقليمية والدولية التي مرت بتجربة تطبيق هذا النمط الإداري الحديث (الجودة الشاملة) قد مرت بهذه المعوقات، ومع المتابعة والتحسين والتطوير المستمر والشامل للأداء الإداري والأكاديمي تتحسن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة المعوقات في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية إلى أسباب وتحديات خارجية وداخلية تؤثر بشكل كبير على الأداء الإداري، وتحول دون عملية تطبيق الجودة بشكل مناسب في الجامعات الفلسطينية، وتتمثل تلك الأسباب بالآتي :

- 1 - قلة الدعم المالي اللازم للتطوير وتطبيق إدارة الجودة من قبل الحكومة أو المؤسسات والجهات المانحة المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
- 2 - الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة منذ العام (2006) إلى الآن، والذي حال دون عملية إكمال البناء والتطوير في بعض الكليات، وشراء الأجهزة والمستلزمات اللازمة لعملية التعليم، ومنع السفر وتبادل الخبراء والخبرات مع الدول الإقليمية والدولية، خاصة وأن المعابر تخضع لسيطرة الاحتلال الصهيوني.
- 3 - تعرض قطاع غزة لثلاث حروب خلال الفترة ما بين (2008-2014) أدى ذلك إلى تدمير البنية التحتية لكافة نواحي الحياة في غزة، ومن بينها المؤسسات الجامعية التي تعرض بعضها للأضرار بشكل مباشر وغير مباشر.
- 4 - عدم الجدية من قبل بعض قيادات الجامعات وصانعي القرار بالتشجيع على نشر ثقافة الجودة.
- 5 - مركزية القرار الذي تتبناه إدارات بعض الجامعات الفلسطينية، وهذا يتنافى مع مبادئ ومفهوم الجودة الشاملة.
- 6 - اللوائح والتعليمات والأنظمة والقوانين والتشريعات التي تضعها وتفرضها الإدارة الجامعية كي يتم تنفيذها في الكليات التربوية تقف عائقاً أمام مسؤولي الكليات وتحول دون تمكينهم من ممارسة ثقافة الجودة في الكلية؛ وذلك بسبب تناقض هذه اللوائح والأنظمة والقوانين مع سياسات الجودة الشاملة ونظمها.
- 7 - ثقافة بعض العمداء والمسؤولين في الكليات التربوية تحول دون تبني سياسة التغيير وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.



وللتعرف بشكل تفصيلي على أهم المعوقات في كل مجال من مجالات الاستبانة كما يراها أفراد عينة الدراسة، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات استبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين بالجدول التالي (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على كل مجال وكل فقرة من فقرات استبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الافتقار إلى الجدية في تبني ثقافة الجودة من قبل الإدارة العليا	3.86	0.87	77.21
2	انخفاض مستوى المعرفة بثقافة الجودة وأهميتها من قبل العاملين	4.16	0.92	83.11
3	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.89	0.98	77.87
4	استخدام أسلوب القيادة المركزي في اتخاذ القرارات	4.07	0.91	81.48
5	اقتصار دورات التأهيل لنظام إدارة الجودة على الحلقة الأولى للإدارة	4.16	0.75	83.28
6	قلة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة	4.24	0.79	84.75
7	غياب الرؤية الواضحة لدى الإدارة حول استراتيجيات تطبيق الجودة	3.95	0.99	79.02
8	افتقار الخطط الموضوعية للمرونة وآليات التنفيذ الواضحة	3.81	0.85	76.23
9	الندرة في الأدوات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة الجودة	4.07	0.74	81.31
10	الافتقار إلى الرؤية الواضحة والأهداف المستقبلية للجامعة	3.62	0.94	72.46
11	عدم وجود سياسات عمل واضحة لإدارة الجودة	3.75	0.88	74.92
12	عدم مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط	3.86	0.79	77.21
13	الاعتماد على خطط قصيرة الأجل وغياب التخطيط الاستراتيجي	3.99	0.84	79.84
14	اتباع النمط البيروقراطي في الإدارة	3.82	1.10	76.39
15	ضعف الاهتمام من قبل الإدارة بتوفير متطلبات الجودة	3.89	1.28	77.87
16	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للإدارة يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة	3.90	1.20	78.03
17	افتقار الإدارة إلى القواعد والقوانين التنظيمية السليمة	3.52	1.05	70.33
18	عدم وجود توصيف وظيفي واضح للعاملين يتوافق مع نظام الجودة	3.16	1.38	63.11
19	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين في الجامعة	3.52	1.11	70.49
20	خضوع عمليات التنفيذ لإدارة الجودة للأهواء الشخصية للمسؤولين	3.90	0.86	78.03
21	ضعف التدريب على أسلوب حل المشكلات	4.25	0.99	84.92
22	قلة وجود الكوادر المتخصصة في مجال التطوير والتحسين	3.94	0.89	78.85
23	النقص في الوسائل التكنولوجية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة	3.98	0.80	79.51
24	عدم وجود آليات تنفيذ واضحة لإدارة الجودة	3.97	0.78	79.34
25	غياب أسلوب العمل بروح الفريق وتشكيل حلقات الجودة	4.22	1.01	84.43

26	الافتقار إلى وجود معايير واضحة لتطبيق الجودة	4.13	1.11	82.62
27	الافتقار إلى وجود معايير رقابية واضحة على الأداء	3.51	0.89	70.16
28	قلة عدد المتخصصين في مجال الرقابة والتقييم	3.72	0.91	74.43
29	خضوع عمليات التقييم للمزاجية	3.63	1.08	72.62
30	ضعف وسائل وأساليب الرقابة والتقييم المتبعة	3.22	1.09	64.43
31	اعتماد أسلوب الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	3.84	1.09	76.72
32	قلة المعلومات الواردة من المستفيدين حول جودة خدمات المؤسسة	3.81	0.91	76.23
33	عدم وجود مؤشرات جودة واضحة للخدمات الجامعية	3.72	1.12	74.43

يتبين من الجدول (5) أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، هي التي حصلت على أعلى الأوزان النسبية، ويوردها الباحث مرتبة تنازلياً حسب المجالات والفقرات كما يلي:

أولاً: أهم المعوقات الخاصة بمجال التنفيذ لإدارة الجودة (الوزن النسبي 81.10):

- ضعف التدريب على أسلوب حل المشكلات . بوزن (84.92)
- غياب أسلوب العمل بروح الفريق وتشكيل حلقات الجودة. (84.43)
- الافتقار إلى وجود معايير واضحة لتطبيق الجودة . (82.62)

ثانياً: أهم المعوقات الخاصة بالتهيئة والإعداد لإدارة الجودة (الوزن النسبي 80.96):

- قلة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة . بوزن (84.75)
- اقتصار دورات التأهيل لنظام إدارة الجودة على الحلقة الأولى للإدارة . بوزن (83.28)
- انخفاض مستوى المعرفة بثقافة الجودة وأهميتها من قبل العاملين . بوزن (83.11)

ثالثاً: أهم المعوقات الخاصة بالتخطيط لإدارة الجودة (الوزن النسبي 76.99):

- الندرة في الأدوات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة الجودة . بوزن (81.3)
- الاعتماد على خطط قصيرة الأجل وغياب التخطيط الاستراتيجي. بوزن (79.84)
- عدم مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط . بوزن (77.21)

رابعاً: أهم المعوقات الخاصة بالرقابة والتقييم لإدارة الجودة (الوزن النسبي 73.95):

- اعتماد أسلوب الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء. بوزن (76.72)
- قلة المعلومات الواردة من المستفيدين حول جودة خدمات المؤسسة. (76.23)
- عدم وجود مؤشرات جودة واضحة للخدمات الجامعية . (74.43)
- قلة عدد المتخصصين في مجال الرقابة والتقييم. بوزن (74.43)

خامساً: أهم المعوقات الخاصة بالتنظيم لإدارة الجودة (الوزن النسبي 72.70):

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للإدارة يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة. (78.03)
- ضعف الاهتمام من قبل الإدارة بتوفير متطلبات الجودة. بوزن (77.87)
- إتباع النمط البيروقراطي في الإدارة. بوزن : (76.39)

السؤال الفرعي الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لتغير المسمى الوظيفي؟ (إداري، عضو هيئة تدريس ويشغل منصب إداري، عضو هيئة تدريس)

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway ANOVA) والجدول (6) يوضح.

جدول (6) مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) ودلالاتها الإحصائية لدرجات عينة الدراسة على جميع مجالات استبانة معوقات تطبيق الجودة الشاملة ودرجتها الكلية حسب متغير المسمى الوظيفي (ن=122)

الدرجة الكلية لجميع المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدالة
بين المجموعات	0.06	2.00	0.03			
داخل المجموعات	44.30	119.00	0.37	0.08	غير دالة	
المجموع	44.36	121.00				

× قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (2,119)، ومستوى دلالة (0.05 = 3.09)

× × قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (2, 119)، ومستوى دلالة (0.01 = 4.82)

والجدول (6) يوضح أن قيمة (ف) المحسوبة لدرجات عينة الدراسة على جميع مجالات استبانة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أقل من قيمة (ف) الجدولية؛ مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى كليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مدوخ (2008) ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين يعيشون نفس الظروف الأكاديمية والإدارية، فهناك ارتباط وتداخل كبير في طبيعة العمل الإداري والأكاديمي الجامعي، حيث يقوم عضو هيئة التدريس إلى جانب التدريس بالاشتراك مع الإداريين بمهام إدارية يكلفون بها، وهي ذات علاقة بأنظمة القبول والتسجيل والامتحانات والعلامات وتوصيف المقررات والخطط الدراسية ورسوم التسجيل، والإرشاد الأكاديمي للطلاب، ولوائح النظام والضبط الطلابي، والخدمات التي تقدم للدارسين، أضف إلى ذلك أن اللوائح والتعليمات والنشرات التي تصدر من رئاسة الجامعة تعمم على جميع العاملين، وخاصة فيما يتعلق في موضوع تطبيق الجودة وآليات العمل فيها. وهذا كله أدى إلى التشابه في استجابات أفراد العينة حول الحكم على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية.

السؤال الفرعي الثاني "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟ (الأقصى، فلسطين، القدس المفتوحة)

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway ANOVA)، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) ودلالاتها الإحصائية لدرجات عينة الدراسة على جميع مجالات استبانة معوقات تطبيق الجودة الشاملة ودرجتها الكلية حسب متغير الجامعة (ن=122)

الدرجة الكلية لجميع المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدالة
بين المجموعات	2.61	2.00	1.31			
داخل المجموعات	41.74	119.00	0.35	3.74	غير دالة	
المجموع	44.36	121.00				

× قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2,119)، ومستوى دلالة (0.05 = 3.09)

× × قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2, 119)، ومستوى دلالة (0.01 = 4.82)

والجدول (7) يوضح أن قيمة (ف) المحسوبة لدرجات عينة الدراسة على الدرجة الكلية بلغت (3.74)، وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بفلسطين تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة (0.05)، ومن أجل التعرف على وجهة الفروق؛ قام الباحث باستخدام اختبار (شيفيه) البعدي للدرجة الكلية.

جدول (8) نتائج اختبار (شيفيه) البعدي للدرجة الكلية

البيان	جامعة الأقصى م = 4.0551	جامعة فلسطين م = 3.6325	جامعة القدس المفتوحة م = 3.9551
جامعة الأقصى م = 4.0551			
جامعة فلسطين م = 3.6325	0.42257 ×		
جامعة القدس المفتوحة م = 3.9551			

( × ) دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (8) أن الفروق الجوهرية الخاصة بالدرجة الكلية والتي تعزى لمتغير الجامعة جاءت لصالح جامعة الأقصى، وهذا يشير إلى أن العاملين بكلية التربية في جامعة الأقصى كانوا أكثر تحديدا للمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتهم من غيرهم من العاملين في كليات التربية في الجامعات الأخرى (القدس المفتوحة وفلسطين).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من مدوخ (2008) والطلاع (2005) اللذين أشارا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الجودة بين الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، كما اتفقت مع دراسة الحجار (2004) التي أشارت إلى أن المستوى العام للأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد دون المستوى الافتراضي المطلوب، وأن قيادة الجامعة كانت تسلطية في صناعة القرارات تجاه العاملين فيها، وأن مستوى الأداء في مجال المعلومات والموارد البشرية كان ضعيفا. وتتفق مع دراسة العطار (2005) الذي أشار إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات. ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الجدية التي يعكسها العاملون بجامعة الأقصى، والوضوح في إبراز كافة المعوقات الحقيقية التي تواجههم في تطبيق إدارة الجودة في كلياتهم، كما تعكس مدى اهتمامهم بالكشف عن الأساليب العلاجية المناسبة لتلك المشكلات.

## التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما أسفرت عنه من الوقوف على أهم المعوقات التي تعيق تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى كليات التربية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ فإن الباحث يوصي بما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بمجال التهيئة والاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الجامعة بالآتي :

- زيادة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة.
- توسيع مجال دورات التأهيل لنظام إدارة الجودة بحيث تشمل جميع العاملين (أعضاء هيئة تدريس وإداريين).
- نشر المعرفة بثقافة الجودة وأهميتها في أوساط العاملين.

ثانياً: فيما يتعلق بمجال التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية: فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الجامعة بالآتي:

- توفير الأدوات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة الجودة.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجودة وربطه بخطط وسياسات الجامعة المستقبلية.
- مشاركة المستفيدين (العاملين في الجامعة والطلاب ومؤسسات المجتمع المحلي) في عملية التخطيط للجودة لتحسين مستوى الأداء وتوفير مخرجات على مستوى عال من الكفاءة بما يلي احتياجات سوق العمل.

ثالثاً: فيما يتعلق بمجال التنظيم لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الجامعة بالآتي:

- وجود هيكل تنظيمي واضح للإدارة يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - زيادة الاهتمام من قبل الإدارة بتوفير متطلبات الجودة.
  - إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة لأنه النمط الذي يتفق مع نظم الجودة الشاملة وسياساتها.
- رابعاً: فيما يتعلق بمجال التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الجامعة بالآتي:

- التدريب على أسلوب حل المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية.
- التشجيع على أسلوب العمل بروح الفريق وتشكيل حلقات الجودة.
- العمل على صياغة معايير واضحة لتطبيق الجودة.

خامساً: فيما يتعلق بمجال الرقابة والتقييم لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الجامعة بالآتي:

- الابتعاد عن استخدام أسلوب الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء في التعامل مع العاملين.
- جمع بيانات ومعلومات عن آراء المستفيدين حول جودة خدمات المؤسسة والاستفادة منها بوصفها تغذية راجعة.
- صياغة مؤشرات جودة واضحة للخدمات الجامعية.
- زيادة عدد المتخصصين في مجال الرقابة والتقييم لمتابعة الأداء المؤسسي وتطويره.

## المراجع:

- أبو الخير، أحمد (2008) تطوير إدارة التعليم عن بعد وفق معايير الجودة الشاملة - دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- البهواشي، السيد و الربيعي، سعيد (2005) ضمان الجودة في التعليم العالي «مفهومها ومبادئها - تجارب عالمية». الطبعة الأولى عالم الكتب. القاهرة.
- التميمي، فواز (2004) فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه. جامعة عمان. الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جوهر صلاح (2001)، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 427-430
- الحجار، راشد (2004) تقييم الأداء الجامعي في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى. المجلد 8. العدد 2.

ص 204 - 240

- الحربي، حياة محمد (2011) المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة الشاملة والتهيئة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بجامعة أم القرى مجلة دراسات تربوية واجتماعية . مصر. المجلد السابع عشر . العدد الثاني . ابريل
- الرفاعي، خليل والنجدادي، أكرم و الخطيب، خالد (2013) تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي . اليمن . المجلد السادس . العدد (13)
- السلمي، علي (1995) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : القاهرة.
- الطالع، سليمان أحمد (2005) « مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة » رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين.
- العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2006) تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان : مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول . والتي تنظمه كلية التربية / جامعة الفيوم في الفترة 18/19/2 / 2006
- عبد النبي، سعاد بسبوني (2001) إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، بحوث ودراسات في نظم التعليم ، مكتبة زهراء الشرق : القاهرة.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012) : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي . اليمن . المجلد الخامس . العدد (9)
- العتار، إبراهيم يوسف (2006) « واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة » رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين
- عطية، محسن على (2008) الجودة الشاملة والمنهج . دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان.
- عليما، صالح ناصر (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير . دار الشروق . عمان . الأردن .
- غريب، زينب عبد الرزاق و عبد المنعم، محمد محمد (2008) معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليات التربوية بجامعة الملك فيصل وسبل التغلب عليها. مجلة البحوث النفسية والتربوية . كلية التربية جامعة المنوفية . مصر. مج 23. عدد 3. ص 48-79
- فان دالين، ديويولد (1984) . مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس . ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون . مكتبة الأنجلو المصرية . القاهرة.
- كمال، سفيان (2002) ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات . العدد الأول . تشرين أول.
- مدوخ، نصر الدين (2008) بعنوان : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . قسم أصول التربية . الجامعة الإسلامية بغزة . فلسطين.
- المصري، مروان (2007) تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية . غزة.
- مصطفى، أحمد السيد (1997) إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات . ط (3) . مكتبة كلية التجارة . الزقازيق . مصر.
- الناصر، علاء حاكم محسن (2013) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة

بغداد من وجهة نظر مدراء وحدات ضمان الجودة وتقييم الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. اليمن. المجلد السادس. العدد (12) ص 165-183

الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي. وزارة التربية والتعليم العالي (2003) نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، خبرة فلسطين. ورقة مقدمة لورشة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في جامعة حلب. سوريا. في الفترة من 22-23 شباط 2003

وزارة التربية والتعليم العالي (2001) « مؤتمر استراتيجية التعليم العالي في فلسطين » المنعقد في نوفمبر. قطاع غزة. فلسطين.

<http://www.aqac.mohe.gov.ps> الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي الفلسطيني

<http://education.up.edu.ps/> \_ الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين

<http://www.alaqa.edu.ps/site> الموقع الإلكتروني لجامعة الاقصى

<http://www.qou.edu> الموقع الإلكتروني لجامعة القدس المفتوحة

Hay,Driekie,(2001), « Quality Assurance in South Africa Higher Education  
« apaper presented at « Perception and Reflectors in A cademic Aduit  
Conference, University of Victoria, Melbourne, Australia

Liston ,Colleen(1999), «Managing Quality and Standards. Open University  
Press. Buckingham. Great Britain, , P.11

Najafabadi, H.(2008) : Total Quality Management in Higher Education, Case  
study: Quality in Practice at University College of Boras, Thesis in Master  
in Industrial Engineering Quality and Environmental Management

Philip, T.and Nineta, M. and Nikola, P.(2008) :Quality in South- East Europe:  
Obstacles and Opportunities,Report of a Conference Held Under the  
Slovenian Presidency of the European Union Council and Co-organized  
Between MIRS and JRC- IRMM, Rabcvljica.(Slovenia) 11th-13th JUNE